



12 | Double Check: 怎么检查评估一次复盘的效果？

2021-03-03 张鹏

跟着高手学复盘

[进入课程 >](#)



讲述：张鹏

时长 14:02 大小 12.87M



你好，我是张鹏。

在前几讲中，我带你了解了召开一次复盘会议的完整过程。那么，是不是说制定了目标和计划，做好了文档材料的归档工作，复盘就大功告成了呢？



课前思考

- 怎么检查评估复盘效果?
- 有容易出问题的哪些地方往往被忽略?

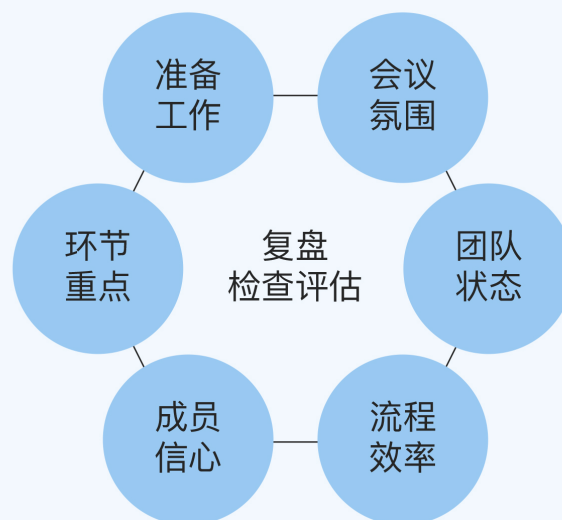
课前导学

- Double Check
- 6 个方面：准备工作、会议氛围、团队状态、流程效率、成员信心、环节重点

其实还没有，到这里复盘流程还差最后一步，**检查评估**，或者叫 **Double Check**。你可以回想一下，以前复盘会议快结束的时候，领导是不是经常会说一句：“大家再看看，还有没有什么问题？”

不过很可惜，很多人只是有这个意识，但不知道具体要怎么做。其实 Double Check 在职场上应用很多，它是指**让不同的人用不同的视角、不同的方法再复查一次，确保方案有效或者结果可信**。

做复盘同样需要 Double Check，它的目的在于评估复盘效果，看看复盘过程本身以后有没有需要改进的地方。具体来说，检查评估的内容可以分为**准备工作、会议氛围、团队状态、流程效率、成员信心、环节重点**这六个方面。这一讲，我就分别介绍一下。



准备工作

第一个方面是**准备工作**。

“磨刀不误砍柴工”，准备工作提前做得越充分，会议就会越高效。但实际上，准备工作往往是很多团队做复盘的时候最容易忽视的地方。

在 [第 2 讲](#) 介绍的烘焙公司复盘案例中，一开始他们只准备了很粗略的营收数据，根本没有买不同打折卡的用户统计数据（包括不同金额的用户成为会员的年限），结果导致公司决策层担心“如果减少优惠力度，可能会丢失客户”。

后来，我们请财务人员现场从 ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划，可以理解成企业的综合管理系统）中查询统计数据，才让决策层最终下定决心。实际上，那次复盘会议真正讨论沟通的时间只有 2 个小时，而因为临时查数据耽误的时间也有 2 个小时。

而且，这种导致**复盘会议节奏拖沓**的情况还不算最糟糕的，有些会议因为准备工作做得不好，甚至会导致看不到重要的业务突破点，复盘自然也就起不到作用。

那么，怎么检查评估准备工作呢？主要是考察以下两组问题：

1. **是否提前准备好了数据详实的资料？** 是否需要现场大量调用不同部门的数据资料？
2. **参与复盘的全部人员是否已经仔细看过所有资料？** 还是需要现场花很多的时间再次展示研读？

如果每组的第一个问题，你的答案都是肯定的，那么恭喜你，做得不错。

如果不是，那么你就需要在下次复盘会议之前进行改进加油了。

会议氛围

第二个方面是**会议氛围**。

“氛围不对，努力白费。” 在第 3 讲介绍的英语培训学校的复盘案例中，开始复盘会议的氛围火药味很重，大家基本都处于“战斗 PK”的状态。产品研发和市场营销两个部门简直像一对死敌——反正没有做出爆款，不是产品的锅，就是市场的锅。

这样的氛围，怎么可能得出什么好的复盘结论呢？直到我通过教练技术帮助他们改变氛围，让大家达成共识、一起为爆款产品努力的时候，真正有价值的想法才涌现出来。

复盘团队在会议氛围上要保持高度的觉察力，尤其是对于情绪的感受力，在检查评估的时候需要回答以下问题：

1. 整个复盘是在甩锅追责，还是**学习**？
2. 复盘的结论是指向人，还是**指向事**？
3. 复盘的结论是领导的“一言堂”，还是**和数据、逻辑关联度更高**？

如果这三个问题的答案都是后者，那么这一关也过了。

如果不是，那么你就要小心了，既然会议氛围不太对，后面能得到的复盘结论就值得重新审视一下了。

团队状态

第三个方面是**团队状态**。

我在 [开篇词](#) 中提到过，失败的复盘会议有两个典型表现，一个是**甩锅背锅**，另一个是**走过场**。如果说前者是会议氛围的问题，那么后者就是团队状态的问题。

很多公司的初始团队在创业多年的共事过程中，形成了很深的个人情感关系，这对于团队原本是好事，但是如果团队成员不能区分在团队中的角色职责和个人关系，那么对于组织成长来说就是坏事了。

比如我在很多公司的复盘会议中都遇到过这样的情况：同样一个问题，对老人和对新人完全是两个态度，某些老员工即使犯了错，也会照顾情面，轻拿轻放，而对新员工则苛刻很多。这种亲疏有别的态度反而会对团队凝聚力带来伤害。

在团队状态方面，你需要检查的是：

1. 是不是每个人都踊跃参与发言？
2. **引导师、主持人、纪律官和记录人**是不是全程都状态在线，各司其职？

3. **设问人**问问题的时候，有没有追问到底的精神？还是说明显带着很多顾虑（比如熟人之间不好意思搞得太狠，或者觉得因为问的问题太幼稚不敢继续往下问等等），只是蜻蜓点水地走个形式？
4. **陈述人**在陈述的过程中，有没有做到信息真实、逻辑扎实？

（角色分工详见 [🔗第 5 讲](#)。）

如果答案都是肯定的，恭喜你，这一关又过了。

如果没有，你就需要用复盘的逻辑找出原因，下次改进。

流程效率

第四个方面是**流程效率**。

我之前指导过一家互联网服务平台做复盘。第一天，大家聊得热火朝天，从早上 9 点讨论到晚上 12 点，但是围着一个问题绕来绕去，没有形成几个有价值的结论。

第二天，我建议把每个人的发言控制在 5 分钟以内，要求第一句话先说结论，并且一句话必须说明白。结果，不但会议没有延时，反而有价值的结论密度高了很多。

效率也是评估一个复盘会议做得好不好一个重要标准：

1. 会议的日程安排是否得当，人员设备场地是否都提前安排妥当，遇到突发情况有没有 Plan B？比如重要参与人临时有事，不在现场，是否提前准备好连线会议。
2. 会议的流程是否基本按照议程安排的时间线在走？
3. 主持人和纪律官在把握会议的节奏上是否发挥了作用？流程的进度并非完全每个环节都按部就班，而在于整体时间不超，但是节奏可以变换。
4. 每次发言，是否先说结论？这一点尤其重要，从我的经验看，至少可以节约 30%-50% 的时间，先说结论，可以倒逼发言者想好再说。
5. 陈述人是否熟练掌握 SCQA 范式进行表达？这也是能够极大提升团队参与度的一种语言范式。

成员信心

第五个方面是**成员信心**。

我在辅导某些公司做复盘的时候遇到过这样的事情：领导讲得兴高采烈，具体负责项目的团队成员却无精打采。

这种情况非常值得警惕。因为一线成员才是真正和炮火打交道的人，无论复盘会议指点江山的过程多么精彩，会议结束之后，具体工作还是需要一线成员来完成。只有重视他们的感受，计划的执行才会更加靠谱。

所以，我们要在达成目标的信心层面对团队成员进行评估。方式可以是参与者自评，也可以由复盘团队对全体成员进行投票打分。信心指数可以分为四档，分别是：

1. 没信心
2. 不确定
3. 有信心
4. 非常有信心

环节重点

第六个方面是**环节重点**，也就是对 CLAP 模型四个环节的完成质量进行检查评估。

1. 对比 (Comparison)

在这个部分，我们要仔细评估对目标和结果的思考和对比的过程：

回顾一开始我们的目标，我们可以尝试问一下以下几个问题：

为什么要设定这些目标（考虑愿景、环境、资源等因素）？

在制定目标时是否有合理的数据作为参照依据（目标依据）？

制定目标时我们以什么作为衡量标准（目标标准）？

影响最终是否达成目标的因素有哪些以及执行时对应的策略是什么（风险评估及防范）？

最终完成目标可以带来什么收益（收益预测）？

数据型目标是否都符合 SMART 原则，描述性目标是否符合 SCQA 架构？

通过这几个问题的答案，我们可以重新思考团队需求与目标本身的匹配程度，同样，也可以整理出目标相关的指标，这正是评估目标的核心。

再检视一下结果与目标的对比：

所有的结果是否都已经呈现（完整性）？

数据型结果是否都符合 SMART 原则，描述性结果是否符合 SCQA 架构？

所有的结果是否能够与目标进行对比，用 “+/-/= /0” 表示目标对比结果的 “增加 / 降低 / 相符 / 消失” ？

是否参与者都确认这个对比结果？

这个部分同样是确认，复盘的数据、信息已经做到客观、完整。

2. 逻辑 (Logic)

这个部分，主要看工具使用和验证逻辑推理过程：

关于潜在客群，是否用了逻辑树进行分类和聚焦？

关于产品分析和经营策略，是否用了矩阵图（如 SWOT、波士顿矩阵、4P 等）？

关于竞争分析，是否用了关系图（如波士顿矩阵）？

关于价值链创造的环节是否使用了价值链流程图表达？

每一步分析是否都符合 MECE 原则，最后在每一个环节都细分为 “可控 / 半可控 / 不可控” 等几个部分？

经营 / 运营数据与当初的目标之间的差距，标注的颗粒度是终极结果，还是每个环节？

团队士气、状态等因素对结果的影响是否有陈述？

这个部分主要是检视整个逻辑分析是否是系统性思考和结构化表达。

3. 认知 (Acknowledge)

这个部分要看我们的推论是偶然性因素导致，还是必然性因素导致：

各个因素之间的关系是否用因果循环图进行推导，逻辑推导是否通顺？

终极目标（多点汇入）和关键环节（循环的关键卡点）是否已经全部找出？

结论是通过归纳法得出的，还是演绎法得出？这个部分可以快速识别出结论是“可能的”，还是“确定的”？

团队是否对结论和目标进行了共识？

认识升级是整个复盘过程中最重要的环节，也是承前启后的环节。

4. 规划 (Project)

这个部分即将进入到下一个循环的开始，目标和计划一旦推出，会直接动员团队全员各司其职。

对于确定性业务的目标，是否还有优化空间，是否经得起历史数据的推导？

对于不确定业务的目标，是否有个试错的范围和底线，比如时间、人手、资金投入等？

最低的期待是什么？

对成熟业务的目标标准，可以参照以往的数据模型进行推算；对于创新业务的目标，首先要有“输得起”的底气才可能去尝试。

我从很多持续成功企业的复盘中发现，业务“基本盘”是一个特别需要重视和加强的部分，这个部分适合优化和迭代，在创新业务起量之前，这种“确定性业务”千万不能丢，即使公司打算做转型，也要有足够的战略耐心，你永远不知道“创新业务”的前面是峰还是谷，“创新”是需要时间来验证的。

《跟着高手学复盘》 复盘工具包13

复盘效果检查评估表

方面		检查要点	结果 √ / ×
准备工作		提前准备好了数据详实的资料，不需要现场去查。	
		每个人都仔细看过所有资料。	
会议氛围		整个复盘过程是在学习成长，而不是在甩锅追责。	
		复盘的结论指向事而不是人。	
		复盘的结论和数据、逻辑关联度高，不是领导的“一言堂”。	
团队状态		每个人都踊跃参与发言。	
		引导师、主持人、纪律官和记录人全程状态在线，各司其职。	
		设问人有追问到底的精神，而不只是走形式。	
		陈述人的信息真实、逻辑扎实。	
流程效率		会议的日程、人员、设备、场地都提前安排妥当，针对突发情况准备了Plan B。	
		会议的流程基本按照事先安排的时间线在走。	
		主持人和纪律官把握好了会议节奏，整体没有超时。	
		每个人发言的时候都说先说结论。	
		陈述人熟练掌握了SCQA范式。	
成员信心		团队成员有信心达成目标。	
环节重点	对比	制定的目标考虑了愿景、环境和资源等因素。	
		制定的目标数据有合理的参照依据。	
		明确了目标的衡量标准，影响因素以及执行时的对应策略。	
		明确了最终完成目标可以带来的收益。	
		数据型目标都符合SMART原则，描述性目标都符合SCQA架构。	
		所有的结果都已经呈现。	
		数据型结果都符合SMART原则，描述性结果都符合SCQA架构。	
		所有的结果都能够与目标进行对比。	
		每个人都认可对比结果。	
	逻辑	关于潜在客群，使用了逻辑树进行分类和聚焦。	
		关于产品和经营策略，使用了矩阵图分析。	
		关于市场竞争，使用了关系图分析。	
		关于价值链创造的环节，使用了价值链流程图表达。	
		每一步分析都符合MECE原则。	
		经营/运营数据与当初的目标之间的差距，标注的颗粒度是每个环节。	
		团队士气、状态等因素没有影响结果陈述。	
		各个因素之间的关系使用了因果循环图进行推导且逻辑通顺	

	认知	终极目标和关键环节已经全部找出。	
		结论是通过演绎法得出的确定性结论。	
		团队对结论和目标达成了共识。	
	规划	确定性业务的目标经得起历史数据的推导。	
		不确定业务的目标有明确的试错范围和底线。	
		明确了最低的期待。	

张鹏 独立商业顾问，工信部数字化管理特聘专家



小结

在这一讲中，我为你讲述了检查评估复盘效果的方法。现在，我们回顾一下重点内容。

- 1. 复盘会议之后需要做检查评估，也就是 Double Check，它的目的在于评估复盘效果，看看复盘过程本身以后有没有需要改进的地方。
- 2. 检查评估的内容可以分为准备工作、会议氛围、团队状态、流程效率、成员信心和环节重点这六个方面，每个环节都有用于检视复盘的关键问题。
- 3. Double Check 的核心点在于优化复盘过程本身，尤其是和业务本身无关的环节，容易被忽视，更值得重视。

复盘是一个无限迭代的过程，永远不会有一个完美的流程和标准，所以 Double Check 更是显得重要，在做复盘中学习怎么做复盘，提升自己对于复盘的认知才是关键。

思考题

这就是今天的全部内容，最后留一道思考题给你吧。

请您根据这一讲学到的知识，对以前参加的某次复盘做一次检查评估，看看效果怎么样。

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。

提建议

12.12 大促

每日一课 VIP 年卡

10分钟，解决你的技术难题

¥159/年 ¥365/年

每日一课
VIP 年卡

仅3天，【点击】图片，立即抢购 >>>

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 11 | OKR：怎样根据复盘结论制定计划？

下一篇 13 | 案例导学：我是怎么帮助企业做复盘的？

精选留言

写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。